

Єршова Н.Ю.

*к. е. н., доцент, професор кафедри економічного аналізу та обліку,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Згідно з оцінками експертів, тільки 10% компаній успішно реалізують цю стратегію і досягають поставлених цілей [1]. Крім того, системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. За даними експертів в середньому 45% менеджерів не витрачають ні хвилини часу на обговорення і прийняття стратегічних рішень; 85% команд управлінців витрачають на це менше однієї години на місяць [1]. Для забезпечення ефективності практичної реалізації стратегічного управління актуальними стають нові системи створення та подання інформації, які б ґрунтувалися на кардинально нових принципах формування та обробки даних про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства і надавали б можливість встановлювати стратегічні цілі його діяльності, визначати ключові показники за всіма напрямками для максимально ефективного використання та розподілу ресурсів. Розвиток стратегічного управлінського обліку в обліковій системі підприємства здатна вирішити проблему формування та подання інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища ефективність менеджменту підприємств знаходиться в прямій залежності від рівня розвитку його інформаційного забезпечення. Перспективною системою, що забезпечує керівництво інформацією не тільки про поточний стан, але й орієнтована на перспективу є стратегічний управлінський облік, суть якого полягає в

інформаційно-аналітичній підтримці процесу прийняття стратегічних управлінських рішень в системі управління підприємством. Одним з найважливіших інструментів якого є система показників. Універсальність системи показників в якості інформаційно-аналітичного інструменту забезпечується можливістю оцінювати ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Монетарні системи показників (логіко-дедуктивні і емпірико-індуктивні) в основному орієнтовані на оцінку фінансових складових бізнесу. У практичній діяльності найбільшого поширення набули логіко-дедуктивний системи показників, в основі яких лежить декомпозиція певного показника верхнього рівня на показники нижчого рівня, нерозривно пов'язані з ключовим показником: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI і систему RL, EVA та ін. Останнім часом одним з поширених інструментів стратегічного управлінського обліку вчені вважають збалансовану систему показників [2].

До системи показників, які засновані на концепції вимірювання досягнень, відноситься збалансована система показників, яка дозволяє перманентно і комплексно пов'язувати стратегію підприємства з оперативним бізнесом, відштовхуючись від інновацій і потенційних можливостей, надає можливість сприймати оптимальні рішення в області розподілу ресурсів та комплексну оцінку наслідків управлінського впливу в рамках основних функцій управління [3]. Одним з ключових понять для розуміння концепції ЗСП є інформація. У практиці управління є теорія, за якою для менеджерів, які приймають стратегічні управлінські рішення, підприємство сприймається як «чорний ящик». Вступає в силу новий погляд на стратегічне управління: завдяки інформації стратегічного управлінського обліку «ящик» стає прозорим. Основними цілями формування інформації стратегічного управлінського обліку на основі ЗСП є оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища, конкуренції, ключових факторів успіху; стратегічного планів і підконтрольних показників діяльності; витратоутворюючих факторів [4].

На нашу думку, ефективність технології функціонування ЗСП для досягнення стратегічної мети на основі інформації стратегічного управлінського обліку бути вищою, якщо будуть відокремлено наступні рівні: 1) управлінський рівень (рівень формування і прийняття ефективних управлінських рішень за результатами функціонування збалансованої системи показників, 2) контрольний рівень (рівень визначення ступеня досягнення цільових стратегічних значень ключових показників ефективності (КПЕ) за звітний період, 3) плановий рівень (рівень розрахунку цільових стратегічних значень ключових показників кожному аспекту діяльності підприємства і їх допустимих відхилень, 4) організаційний рівень (рівень формування оптимального набору ключових показників по кожному аспекту діяльності підприємства, 5) стратегічний рівень (рівень визначення стратегічного цілей в рамках концепції функціонування та розвитку підприємства).

Використання КПЕ необхідно для чіткої та однозначної формалізації змісту стратегічних цілей, а також для визначення ступеня досягнення

поставлених цілей [5]. Вибір оптимального числа КПЕ, які адекватно характеризують всі напрямки діяльності підприємства, полягає у всебічному розгляді та поетапній фільтрації досить великого числа попередніх КПЕ на основі таких критеріїв: вимірність (можливість формалізації у вигляді математичної формули, метод бальних оцінок та ін.); простота методу розрахунку цільового стратегічного значення і його допустимого відхилення; наявність відповідального за розрахунок показника особи. Для розрахунку цільових стратегічних значень КПЕ і їх допустимих відхилень доцільно використовувати такі способи: експертні оцінки, результати досліджень та опитувань, усереднені статистичні дані минулих періодів, доповнені деякими можливим відхиленням, результати бюджетного планування фінансово-господарської діяльності. Відстеження динаміки ключових показників дозволяє системі управління заздалегідь виявляти відхилення від обраної стратегії і забезпечить зворотний зв'язок між виміром ефективності реалізації стратегії і плануванням діяльності.

В процес розробки ЗСП варто залучати максимально можливу кількість керівників підприємства, оскільки цей процес настільки ж важливий, як і його результат - розроблена система показників. Доцільним є також залучення до проекту сторонніх досвідчених консультантів, роль яких полягає в тому, щоб домогтися більшої відкритості і чіткості при проведенні інтерв'ю та нарад, а також у використанні досвіду інших підприємств в побудові ЗСП.

В результаті, ЗСП як інструмент стратегічного управлінського обліку має ряд безсумнівних переваг, серед яких в першу чергу потрібно відзначити високу адаптивність до змін зовнішніх умов функціонування підприємства, можливість формувати інформацію для стратегічного управління на основі балансу між фінансовими і нефінансовими показниками і використовувати показники, що створюють прогностну базу оцінки можливості виконання стратегій підприємства. Крім того, інформація стратегічного управлінського обліку, отримана на основі ЗСП має значення при перебудові організаційної структури підприємства, оптимізації бізнес-процесів, навчанні персоналу, поліпшенні якості обслуговування для підвищення ступеня задоволеності клієнтів, реалізації інноваційних проектів, оскільки легко дозволяє оцінити ефективність і потенціал будь-якого бізнес-напрямку.

Список літератури

1. Бойко Н.Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием / Н.Е. Бойко // Известия Российского педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2007. – № 43. – С. 58-60.
2. Єршова Н.Ю. Роль обліково-калькуляційного інструментарію стратегічного управлінського обліку в управлінні витратами промислових підприємств / Н. Ю. Єршова // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова: Зб. наук. пр. – Одеса: ОНУ. – 2016. – Т. 21. – Вип. 1. – С. 214-218.
3. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304p.
4. Єршова Н.Ю. Система збалансованих показників як елемент стратегічного управлінського

обліку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Єршова Н.Ю. // Економічний і соціальний розвиток країни: теорія, методологія, управління: Зб. наук. праць. Наукова організація «Перспектива». – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 112-119.

5. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.